UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DEL
EMPRENDIMIENTO**

El liderazgo emocional femenino y su influencia en la sostenibilidad de las
empresas familiares MyPE con una antigüedad mayor a diez años del sector
comercio de Lima-Perú

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Gerencia del
Emprendimiento

AUTORES

Meza Fernández, Geraldine Alexandra (0000-0001-9915-6539)

Villaizan Martínez, Angela Dayana (0000-0002-4325-8808)

ASESOR

Nureña Yafac, Nicolás Alfonso (0000-0002-3570-0803)

Lima, 17 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

A nuestras familias por todo su apoyo a lo largo de estos años de estudio.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación ha contado en específico con el apoyo de nuestro asesor Nicolás Nureña, por ello queremos expresar nuestro profundo agradecimiento por compartir con nosotras todos sus conocimientos académicos y profesionales a lo largo de estos meses.

A todos nuestros profesores de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento por sus valiosas enseñanzas brindadas durante toda la carrera universitaria. Además de enseñarnos a siempre seguir adelante y alcanzar nuestros sueños.

Asimismo, queremos agradecer a nuestras familias por el apoyo incondicional y a todas las personas que colaboraron con sus aportes para que esta investigación salga adelante.

¡Gracias a todos!

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar el liderazgo emocional femenino y su influencia en la sostenibilidad de las empresas familiares Mype con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima- Perú. En el capítulo 1 se desarrolla el marco teórico que incluye definiciones básicas del tema que estamos investigando. En el capítulo 2, se realiza la contextualización a través de la metodología de investigación estableciendo el propósito y tipo de investigación, la descripción del contexto en el cual se desarrolla las entrevistas, la muestra que hemos utilizado con segmentos determinados.

En el capítulo 3 se desarrolla el análisis de los resultados a partir de la información que hemos recopilado de nuestras entrevistas a profundidad. En el capítulo 4 se desarrolla la discusión del análisis que nos lleva a identificar las conclusiones de la investigación realizada. Por último, en el capítulo 5 se plasman las conclusiones a la que hemos llegado después de haber realizado nuestra investigación, así como las recomendaciones y sugerencias.

Palabras clave: Mype; Empresa familiar; Liderazgo femenino; Liderazgo emocional.

The feminine emotional leadership and its influence on the sustainability of family businesses type with an age greader than ten years of the trade sector of Lima-Perú

ABSTRACT

The main objective of this research work is to analyze female emotional leadership and its influence on the sustainability of Mype family businesses with more than ten years of experience in the commerce sector in Lima-Peru. In chapter 1 the theoretical framework is developed that includes basic definitions of the subject that we are investigating. In chapter 2, the contextualization is carried out through the research methodology establishing the purpose and type of research, the description of the context in which the interviews are conducted, the sample that we have used are certain segments through which the gathering information.

In Chapter 3 the analysis of the results is developed from the information we have gathered from our in-depth interviews. In chapter 4, the discussion of the analysis that leads us to identify the conclusions of the research carried out is developed. Finally, chapter 5 shows the conclusions we have reached after having done our research, as well as the recommendations and suggestions.

Keywords: Mype; Family business; Female leadership; Emotional leadership.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	La Mype en el Perú.....	5
1.1.1	Definición de Mype	6
1.1.2	Clasificación.....	7
1.2	Empresa Familiar	7
1.2.1	Empresa Familiar Peruana	8
1.2.2	Empresa Familiar de Segunda Generación	9
1.2.3	La Sostenibilidad Empresarial	10
1.3	La mujer	12
1.3.1	El rol de la mujer en la sociedad	12
1.3.2	El rol de la mujer en las empresas familiares.....	13
1.3.3	El rol de la mujer en las Mype	13
1.4	Liderazgo	14
1.4.1	Liderazgo emocional	15
1.4.2	Liderazgo Femenino	16
1.4.3	Liderazgo Femenino en la Empresa Familiar	17
1.5	Sector Comercio	19
2	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1	Planteamiento de la investigación	20
2.1.1	Propósito de la investigación.....	20
2.1.2	Tipo de investigación.....	20
2.1.3	Preguntas de investigación.....	21
2.2	Contexto.....	21
2.2.1	Descripción del contexto interno y externo	22
2.3	Muestra	25
2.3.1	Descripción de la muestra.....	25
2.4	Diseño o abordaje (recolección de datos)	25
2.4.1	Identificación de la estructura de la entrevista en profundidad.....	25
2.4.2	Guía de preguntas	25
2.4.3	Segmentos	26

2.4.4	Categorías.....	26
2.4.5	Instrumentos de investigación.....	26
2.5	Procedimiento	27
2.5.1	Matriz de procesamiento.....	28
2.5.2	Aspectos positivos y negativos.....	29
3	ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	31
3.1	Matriz de resultados en profundidad	31
3.1.1	¿Cómo influye el liderazgo emocional en las empresas familiares MYPE del sector comercio en Lima con un periodo de diez años de antigüedad?	31
3.1.2	¿Cómo influye el liderazgo emocional en las empresas familiares MYPE del sector comercio en Lima con un periodo de diez años de antigüedad?	32
3.1.3	¿Cómo influye el liderazgo emocional en las empresas familiares MYPE del sector comercio en Lima con un periodo de diez años de antigüedad?	34
3.1.4	¿Cuáles son los factores y cómo influye en la sostenibilidad de la empresa familiar MyPE del sector comercio en Lima con una antigüedad mayor a diez años?35	
3.1.5	¿Cómo influye la relación entre liderazgo emocional femenina y los factores relevantes que intervienen en la sostenibilidad de las empresas del sector comercio en Lima? 37	
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	39
4.1	Hallazgos.....	39
4.2	Barreras	39
4.3	Brechas.....	40
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
5.1	Conclusiones	40
5.2	Recomendaciones	41
6	REFERENCIAS	43
7	ANEXOS.....	45

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción del contexto interno y externo	22
Tabla 2 Matriz de procesamiento	28
Tabla 3 Aspectos positivos y negativos-Segmento 1.....	29
Tabla 4 Aspectos positivos y negativos-Segmento 2.....	29
Tabla 5 Aspectos positivos y negativos-Segmento 3.....	30
Tabla 6 Aspectos positivos y negativos-Segmento 4.....	30

1 INTRODUCCIÓN

Estadísticamente, las Mypes en el mundo tienden a tener un alto riesgo a desaparecer en los primeros años, esta es una realidad en México y en Latinoamérica. El fracaso de las empresas que se crean entre los primeros 3 a 5 años es bastante alto. En estudios comparativos en el mundo se plantea este gran riesgo de fracaso en los primeros años (Kantis, Ishida y Comori, 2002). Las estadísticas en Estados Unidos revelan que solo 30% de las empresas familiares Mype sobrevive a la segunda generación y solo 10% sobrevive a la tercera generación (Lebreton-Miller, I, Miller. D., Steiller, L.,2004). Por supuesto, estas estadísticas no son ajenas a Latinoamérica. ¿Qué se puede hacer para sostener lo ganado en beneficio no solo de la empresa sino también de la sociedad? Una respuesta es la sostenibilidad empresarial, que según diversos autores (Suárez-Barrasa, 2008), significa: a) El mantenimiento de un proceso de mejora continua. b) La anticipación y adaptación a los cambios del entorno de negocios, y c) La aplicación de las mejores prácticas, metodológicas y técnicas para obtener mejores resultados.

Según Kaye y Anderson la sostenibilidad tiene factores o dimensiones que son a) Estrategias y objetivos. b) El liderazgo y la motivación. c) Cultura de la organización. d) Medición e información.

Actualmente existen empresas familiares MYPE con mucho éxito que muestran un optimismo al hacer negocios en el Perú, aprovechando la buena y estable situación económica; este tipo de empresas muestran emprendimiento, responsabilidad y compromiso con la sociedad, aportando mucho valor para el crecimiento económico.

Según la Cámara de Comercio de Lima, alrededor de un 74% de las empresas familiares en el Perú son lideradas por varones, Taboada director de CCL (2015) confirma también que casi el 60% de las organizaciones son lideradas por el fundador de la empresa. Se observa una mayor participación de los hijos en el liderazgo puesto que la mayoría de estas presentan mayor tiempo de existencia con fundadores mayores de 60 años y cuya segunda generación se encuentra totalmente involucrada en la empresa, indicó. Agregó que la mayoría de las familias empresarias diagnosticadas no contaban con una visión claramente definida y ninguna había experimentado un proceso de reflexión para contribuir la visión como familia empresaria. Además, el estudio encontró que más del 60% de las familias no compartían los

mismos objetivos, desconocían los intereses de cada miembro y había diferencias sustanciales con la visión del líder fundador por no contar con una junta directiva constituida.

Dentro del 40% de familias que sí mostraron alineamiento entre sus miembros, se identificó que, si bien coincidían con la visión del fundador, esta no ha sido formalmente discutida. Sus miembros tienen interiorizada la visión, pero no la identifican plenamente como suya, dijo Taboada.

Añadió que, pese a que las futuras generaciones tienen la intención de seguir trabajando como grupo humano, existen conflictos entre sus miembros que entorpecen las relaciones y contribuyen a una pérdida de perspectiva común fomentando su alejamiento. En consecuencia, recomendó balancear correctamente las capacidades del personal femenino que lleve a una validación en la toma de decisiones de manera equilibrada (Taboada, 2014).

Las mujeres siempre han sido pilares fundamentales para la empresa familiar, si bien hasta no hace muchos años los investigadores centraban sus estudios en los roles de la mujer más bien “sutiles”: como esposas, madres, parientes políticos y líderes familiares. Estos roles han estado más relacionados con la familia que con el campo empresarial, por lo que ahora es necesario balancear la participación del personal femenino para una toma de decisiones equilibrada.

Nuestra problemática nace de que solo el 26% de las empresas familiares MYPE son dirigidas por mujeres, sin embargo, esta situación está cambiando en los últimos años, debido a que un gran número de mujeres están decidiendo incorporarse a sus empresas familiares y desarrollar allí sus carreras profesionales. Podemos observar que la mayor parte de los estudios se han centrado en examinar el rol de la mujer en la empresa familiar. En concreto, podríamos agrupar sus aportaciones en tres grandes ámbitos: la transmisión de valores, la socialización de la siguiente generación y el liderazgo emocional. (Blondel, C., & Niforos, M., 2013, pp.199-223).

A menudo resulta complicado separar los aspectos familiares de los empresariales. Si bien algunos empresarios entrevistados mencionan haber superado este potencial aspecto de conflicto, éste no es el común denominador en el universo de las empresas familiares. En

esta dimensión de análisis existen tres facetas importantes a señalar: (1) Motivos de conflicto entre familiares (2) Mecanismos para mitigar los conflictos (3) Trascendencia a una siguiente generación. Los conflictos entre familiares en el entorno empresarial surgen de la interacción que tienen con el negocio y de la percepción de equidad entre sus miembros sobre sus derechos y obligaciones. La participación de familiares en la operación y una compensación justa acorde a su contribución, la asignación de roles y responsabilidades en base a sus competencias y las decisiones sobre la estrategia y el futuro del negocio, son por lo general algunos de los aspectos que fueron mencionados en el estudio, tanto a nivel local como global. (Esteban Chong, 2013).

Por ello, nos planteamos como pregunta de investigación: ¿Cómo influye la mujer en la sostenibilidad de las empresas familiares Mype con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima?

La hipótesis que se plantea establece la influencia del liderazgo emocional femenino en la comunicación y la promoción de la igualdad entre los miembros que conforman la empresa familiar contribuye a la sostenibilidad de las empresas familiares Mype con más de diez años de antigüedad del sector comercio en Lima - Perú.

El objetivo general de la presente investigación es analizar el liderazgo emocional femenino y su influencia en la sostenibilidad de las empresas familiares Mype con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio de Lima.

Entre los objetivos específicos se encuentran los siguientes:

1. Analizar el liderazgo emocional en las empresas familiares Mype con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima.
2. Analizar el liderazgo femenino en las empresas familiares Mype con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima.
3. Analizar la relación entre el liderazgo emocional y el liderazgo femenino en las empresas familiares Mype con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima.
4. Analizar los factores relevantes que influyen en la sostenibilidad de las empresas familiares Mype con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima.

5. Analizar si existe una relación entre el liderazgo emocional femenina y los factores relevantes que influyen en la sostenibilidad de las empresas familiares Mype con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima.

Como se ha señalado, la justificación para realizar esta investigación se basa en lo que sostiene Christine Blondel (2013) en su libro “Las mujeres y la empresa familiar: funciones y evolución”, la mujer puede desempeñar diversos roles en la empresa familiar. En concreto, podríamos agrupar sus aportaciones en tres grandes ámbitos: “Las mujeres fomentan la unión, la armonía y el equilibrio emocional de la familia, y esto ayuda a la compañía a hacer frente a los nuevos desafíos”.

- Transmisión De Valores: Es muy importante su papel en la transmisión de los valores familiares, en especial como madres.
- Como explicó Pramodita Sharma, de la Wilfrid Laurier University, en la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar celebrada el pasado 6 de junio, una madre ejerce una fuerte influencia a través de los valores que inculca a sus hijos. En realidad, la mujer tiene múltiples oportunidades de reforzar los valores de la familia: como madre, como esposa, como hermana.
- Siguiendo generación: Como ya hemos comentado en el punto anterior, como madres inculcan a los hijos los valores fundamentales desde la infancia. Además, modelan la actitud de los hijos con respecto al trabajo y a la riqueza. En este sentido, las mujeres tienen un papel fundamental a la hora de educar a las jóvenes generaciones, enseñándoles a vivir las virtudes esenciales y a buscar la felicidad en las cosas adecuadas.
- Líder emocional Familia y empresa familiar están estrechamente unidas, y en la mayoría de las familias tradicionales, es la madre quien marca la tendencia de las relaciones familiares, como explica Ivan Lansbergs.

Según Ceja L. (2008) añade que la mujer es la “principal guardiana de las emociones”. También es la gran promotora de la igualdad y la cooperación entre los miembros de la siguiente generación, y fomenta la armonía entre los miembros de la

familia. Como esposa y madre tiene una visión amplia y profunda de las relaciones familia-empresa y entre padres e hijos, y conoce las capacidades y aptitudes de cada uno de ellos. Por esta razón, su intervención es deseable y muy útil en la elaboración del protocolo familiar y la creación del Consejo de familia, por ejemplo. (Ceja, L., 2008. P 28, 1-4).

En tal sentido, esta investigación debe ser valorada por el aporte importante a la economía que vienen realizando las MYPE. Según Raúl Pérez-Reyes, ministro de la producción señalo que las MYPE tienen un rol importante en la economía peruana por las aportaciones significativas al Producto Bruto Interno con una participación del 24% y dan empleo al 75% de la Población Económicamente Activa. (América Economía, 2018). Por consiguiente, se quiere que se mantengan sostenibles y sigan aportando al Perú; por otro lado, es muy gratificante notar la participación que realizan las mujeres en las empresas familiares MYPE del Perú. Para ello, se ha partido de los conceptos de nuestro marco teórico.

En esta investigación también se contextualiza las entrevistas de campo que se ha podido recopilar por parte de las protagonistas de nuestra investigación y la familia que las rodea.

1.1 La Mype en el Perú

En el Perú, hay dos millones y medio unidades económicas, esto significa un 98% del total de los establecimientos.

Las micro y pequeñas empresas (MyPE), dan ocupación al 74% de la Población Económicamente Activa (PEA); en las microempresas trabajan menos de cinco personas y en las pequeñas menos de 50 por cada unidad productiva. Las MyPE contribuyen con el 24% del Producto Bruto Interno.

- a) Las MyPE se encuentran en todas las ramas productivas, especialmente en el sector agrícola, comercio y los servicios.
- b) Las MyPE, fundamentalmente, son resultado de nuestra estructura productiva atrasada y recesada.

- c) Las MyPE son en su mayor porcentaje unidades empresariales de sobrevivencia. -El Gobierno -si bien declara interés por apoyar este sector- no ha podido diseñar una estrategia integral para articular los esfuerzos privados y públicos, que beneficien realmente a las MyPE.
- d) Tampoco las municipalidades (Gobiernos locales) enfocan la problemática de las MyPE, de manera estratégica.
- e) Las normas para las MyPE son formuladas como si fueran a aplicarse en la mediana y gran empresa.
- f) El apoyo financiero que las MyPE requieren está en el orden de los dos mil millones de dólares (US\$ 4.000 millones); mientras que el mercado dispone para ellas una oferta de US\$ 700 millones (el 28%).
- g) El mercado interno para las MyPE se restringe por el incremento de las importaciones. Por su parte los mercados externos, les son de complicada penetración y de costoso y difícil mantenimiento.
- h) No hay una oferta de asesoría y consultoría especialmente diseñada para las MyPE. -Sin embargo, las MyPE han constituido -y lo vienen siendo- un importante "colchón social" para la economía de nuestro país.

En resumen, hay consenso en reconocer que las MyPE contribuyen significativamente al desarrollo socioeconómico del país, y que tienen grandes potencialidades de mejorar la calidad de su participación, frente a ello, todavía no hay una estrategia integral para aplicar medidas articuladas. Además, existe todavía confusión al ubicar a las microempresas (de uno a cinco trabajadores) bajo las mismas categorías que a las pequeñas (hasta 50 trabajadores) y medianas empresas (más de 50 trabajadores). (presidente de ILADE y consultor de la micro y pequeña empresa. Lima, 2018).

1.1.1 Definición de Mype

Según la Ley N° 28015 y su reglamento, la micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier organización o gestión

empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Sunat, 2003).

1.1.2 Clasificación

Las Mype se clasifican en:

- Microempresa: Por el número de trabajadores: Abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive. Por el volumen de ventas: Hasta un máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
- Pequeña Empresa: Por el número de trabajadores: De uno (1) hasta 50 trabajadores inclusive. Por el volumen de ventas Hasta un máximo de 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Limitaciones para el éxito empresarial de las MyPE, es sorprendente la corta vida promedio que tienen las empresas. La mayoría de ellas no llega a cumplir tres años. Inclusive, aquellas que tuvieron mucho éxito inicial están expuestas a estancarse y cerrar rápidamente a pesar de los esfuerzos de sus propietarios y gerentes. (Huapaya, 2007, 15-18).

1.2 Empresa Familiar

La empresa familiar según Modest y Llaurando (2000) es aquella que pertenece de manera continua en el tiempo a personas de un círculo familiar y que es dirigida por uno o más de este círculo. La revista Family Bussiness Magazine clasifica más de 250 empresas familiares más grandes del mundo. Estados Unidos cuenta con 130 compañías de tipo familiar. La empresa familiar líder en Estados Unidos es Wall-Mart la cadena de supermercados con Daena.

Según estadísticas del Business Families Foundation de Canadá (BFF), México figura como el quinto país con mayor número de empresas familiares, incluyendo a las grandes firmas nacionales como Cemex, Grupo Bimbo, Grupo Carso o Grupo Maseca. La empresa familiar presenta características particulares que la diferencian de una empresa no familiar. La

estructura de una empresa familiar se conforma de: Empresa, Propiedad, y Familia. Estos 3 elementos fueron estudiados por John Davis y Renato Tagiuri en el año 1980 y le llamaron “modelo de los 3 círculos”.

Gimeno et al (2009) afirma que la complejidad de la empresa familiar es “una consecuencia de la dinámica interna que se genera cuando la familia se expande y se multiplica las interrelaciones entre sus miembros y así el número de sucesos que puede acontecer.

Para Lansberg (2000) Las empresas familiares tienden a ser más complejas en las generaciones sucesivas, a medida que se amplía el árbol genealógico y que los negocios se expanden.

Gallo (2009) confirma lo descrito por Lansberg (2000) e indica que existe una relación proporcional entre la familia y la empresa: La complejidad de las empresas familiares crece conforme incrementa la familia, así como los negocios y la organización de la empresa.

Existen varias situaciones de complejidad a medida que la empresa desarrolla su estrategia de negocios y su organización, la familia avanza generacionalmente y cambia de estructura patrimonial de propiedad de la empresa.

Stuart (2005) considera a la complejidad de la empresa familiar como una dinámica familiar e identifica 8 principios de la gestión patrimonial, la cual adopta como indicadores de que se mantienen concentrados en los aspectos más importantes de la empresa. Los indicadores son: valores, recursos, comunicación, infraestructura, legados, familia y sociedad y contexto. (Sánchez López, 2017, p.172).

1.2.1. Empresa Familiar Peruana

De acuerdo con el estudio realizado por PWC en el 2012 sobre la empresa familiar reveló la factibilidad de poder continuar haciendo negocios en el Perú y al grado de emprendimiento que caracteriza al empresario familiar, sin embargo, existen ciertos puntos que deben ser atendidos, con la finalidad de poder fortalecer la organización y elevar los estándares de profesionalización. Muchas empresas familiares terminan en la quiebra o por salir del mercado debido a su resistencia a contratar profesionales calificados que no tienen un vínculo familiar con la organización o a su rechazo a emplear un sistema de gobierno corporativo familiar y empresarial, así como a querer tomar decisiones en medio de delicadas

e incómodas reuniones familiares, en las que suelen intervenir factores poco saludables para una organización como el protagonismo, el afán de posesión, la vocación de todoterreno, los arrebatos emocionales o sentimentales, la falta de visión a largo plazo, entre otros. La mayoría de las empresas familiares que presentan baja productividad son incapaces de contratar formalmente a sus trabajadores, gran parte de ellos no tienen habilidades competitivas (Morón, 2008).

Según la investigación de Yamada (2014), en el 2003 la edad de los propietarios era mayor a 45 años y que de los empresarios analizados más del 70% contaba con educación básica (primaria y secundaria) y sólo el 5% para el 2006 no poseía ningún nivel educativo. Así mismo la tasa de permanencia dentro de la organización era muy reducida, es decir aquellos trabajadores con menos de un año de antigüedad representaban un 53.9% (2003) y para el 2006 sólo 1.7% representaban los trabajadores con mayor antigüedad. Ahora de acuerdo con el estudio realizado por el Magister Moscoso (2015) el sector conformado por las Mype posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del Perú, en términos de su aporte a la producción nacional representa el 42% según el Centro de promoción de la pequeña y mediana empresa. Sin embargo, no son lo suficientemente productivas para alcanzar mayores mercados a nivel nacional e internacional. En el Anexo 1, se puede apreciar el porcentaje de representación de empresas familiares en diversos países, mientras que en el Perú más del 80 % al menos tienen un origen familiar. Ellas generan un gran impacto en el PBI del país y, por eso, nos interesa ayudar a este tipo de empresas para que puedan funcionar de una manera profesional. (Pérez, H., & Edgardo, W., 2017).

1.2.2. Empresa Familiar de Segunda Generación

De acuerdo con Romero (2013), los investigadores de las empresas familiares parecen coincidir en que estas son organizaciones propiedad de una familia, que tienen el control y que administran manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

Para Belausteguigoitia (2005), las empresas familiares son organizaciones controladas y operadas por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, es decir espiritual, son empresas con alma, ya que el corazón de las familias está en ellas.

Este autor considera que las empresas familiares son un fenómeno muy complicado, que pueden ser controladas mayoritariamente por una familia, pero no ser operada por sus miembros, pueden ser una multinacional operada por una familia local, pueden ser controladas por dos personas sin relación familiar cuyos hijos trabajan en ella, y finalmente, se pueden considerar que son una propiedad controlada por dos grandes amigos, que son como hermanos. (Aira, M. R.,2016, p.82-104).

Según Carlos Enrique Sandoval (2013), en su experiencia como asesor de empresas, ha observado que uno de los errores más comunes en la transición de autoridad a futuras generaciones es la falta de conocimiento y la protección a los más jóvenes. “El fundador trabaja tanto para crear una empresa o imperio, que descuida el aspecto de la siembra espiritual, intelectual y de orden en la segunda generación”, señala.

1.2.3. La Sostenibilidad Empresarial

La sostenibilidad empresarial es un valor que en el actual contexto puede medirse gracias a diferentes recursos y herramientas. Es consecuencia directa de una buena gestión y de la alineación de los factores internos y externos que intervienen en la actividad comercial de cada empresa.

Cuanto más disperso y voluble sea un modelo de negocio, menores serán las opciones de que dicha marca se posicione en el mercado en el que opera y, por tanto, que resulte viable y sostenible a largo plazo. En ese sentido, existen algunas claves que merece la pena conocer para alcanzar la sostenibilidad empresarial. Veamos:

1) Unidad del negocio: Un negocio unido casi siempre es un negocio sostenible. Sin embargo, es todo un reto para las esferas directivas, pues deben implementar medidas que hagan efectiva dicha unión y alineación de aspectos involucrando a la totalidad de miembros y grupos de trabajo. La mejor forma de hacerlo es recurriendo a los valores corporativos y a la identidad del negocio. Es importante mantener la coherencia y la constancia.

2) La empresa como una parte de su entorno: Ninguna empresa es una isla. Todas están conectadas directa o indirectamente con el entorno en el que operan y tienen, por tanto, una responsabilidad social definida. La sostenibilidad de una empresa también puede medirse en función del papel que ésta asuma en su día a día; si tiene plena conciencia de lo ocurre a su

alrededor, encontrará fácilmente enclave en el tejido social y humano; si no la tiene, difícilmente podrá proyectarse como una pieza más de ese entorno.

3) Liderazgo de la dirección: Como ya se dijo, los directivos son fundamentales para implementar un plan de sostenibilidad empresarial. Pero no en el sentido tradicional de su rol, es decir, la delegación de funciones en terceros y la toma de decisiones. Aquí es necesario que entren de lleno en el proceso, se impliquen en él y lo abanderen como un elemento más de la organización. Los directivos deben ser líderes y referentes para el resto de sus colaboradores. Además, recordemos, son los encargados de establecer las políticas, las prácticas, el ajuste de la agenda y, en últimas, los modos de gestión.

4) Participación de todos los colaboradores: Nadie puede quedarse fuera de un proceso de sostenibilidad. Como decíamos en el primer punto de este apartado, la unificación de prácticas y criterios definen en buena medida el éxito de una estrategia de este tipo. Es impensable que un negocio aspire a ser sostenible corporativamente si apenas unos cuantos miembros están plenamente comprometidos con este objetivo.

5) Control del flujo de caja: El factor económico no es el único para tener en cuenta cuando se trata de establecer una estrategia de sostenibilidad empresarial, pero sí uno de los más importantes.

En este caso, se trata de tener un control permanente y eficaz del flujo de caja y de todos los movimientos financieros del negocio, entre ellos las inversiones y la viabilidad de ciertos asuntos. No es gratuito que muchos profesionales de este sector aún vinculen de forma directa la sostenibilidad empresarial con términos como la liquidez, los activos, los pasivos y el capital total de los negocios.

6) Estrategias comerciales locales: Si bien cada día que pasa avanzamos más en la globalización, los negocios no pueden dejar de lado la acción local, es decir, todo lo relacionado con el entorno: instituciones, gobiernos, Estados tejido social, medioambiente, entre otros. La sostenibilidad también dependerá de saber ocupar un lugar en un contexto y establecer relaciones con todos los agentes que forman parte de este.

7) Plan de ahorro programado: El ahorro es esencial para la sostenibilidad de una empresa. Es el que permite hacer frente a circunstancias desfavorables o a eventuales crisis de gestión. Un plan de ahorro programado es casi una garantía directa de que la sostenibilidad empresarial es una realidad, tanto en el medio como en el largo plazo.

Recuerda que la sostenibilidad empresarial es mucho más que saber invertir en otros frentes y controlar eficazmente el flujo de caja. Es toda una política de negocio cuyos sinónimos inmediatos son unidad, coherencia, continuidad y viabilidad (EAE Bussines School,2018).

1.3 La mujer

Del latín *mulier*, una mujer es una persona del sexo femenino. Se trata de un término que se utiliza en contraste a hombre o varón, conceptos que nombran a los seres humanos de sexo masculino.

El uso más específico de la palabra mujer está vinculado a la persona del sexo femenino que ya ha llegado a la pubertad o a la edad adulta.

Por lo tanto, la niña se convierte en mujer, según los parámetros culturales, a partir de su primera menstruación. (Pérez Porto., Merino, 2009).

1.3.1. El rol de la mujer en la sociedad

El estudio de la participación de la mujer en la actividad empresarial en el ámbito mundial resulta bastante complejo y difícil de llevar a cabo debido, fundamentalmente, a la escasez de datos estadísticos referentes a esta cuestión. Así lo señala la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en su primera conferencia sobre la actividad empresarial femenina; “Women entrepreneurs in SMEs: a major force in innovation and job creation”, es difícil de determinar el número de mujeres empresarias a partir de las estadísticas oficiales de cualquier región o país, sea miembro o no de la OCDE, los datos están a menudo incompletos o se basan en el análisis de muestras o estudios parciales por lo que a menudo se obtiene una visión incompleta de estos agentes económicos (Baygan, 2000). A pesar de estas limitaciones, a partir de los datos existentes se puede observar como hecho más significativo que el número de mujeres empresarias en el mundo es más reducido que el de los empresarios masculinos.

La participación de las mujeres en la actividad empresarial es muy diferente según el nivel de desarrollo de los países, pero en ningún caso se sitúa por encima o próxima a la participación masculina. (Guzmán J.& José Rodríguez Gutiérrez, 2008).

1.3.2. El rol de la mujer en las empresas familiares

La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol, que es vital, está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano.

Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, pese a su papel clave en la educación de los futuros líderes de la empresa, la siguiente generación, y en la transmisión de valores, entre otros aspectos críticos para la sostenibilidad de la empresa familiar.

Sin embargo, hoy en día el rol de la mujer en la empresa familiar evoluciona hacia una participación más amplia dentro de la empresa. Las mujeres realizan contribuciones importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar. También cabe resaltar que la participación de la mujer en la empresa familiar crece a medida que aumenta el tamaño y el número de empleados de la compañía, según datos de Rowe y Hong. En paralelo a este crecimiento, el papel de la mujer deja de ser invisible. A medida que la empresa crece, se hacen necesarias nuevas estructuras, como reuniones familiares y un Consejo de familia, y resulta indispensable también integrar en estos órganos a las nuevas generaciones y a sus cónyuges. Es entonces cuando los roles quedan más formalizados. En último lugar, hay que apuntar que la participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su papel está evolucionando hacia una participación más amplia dentro del negocio familiar. Las mujeres comienzan a formar parte del cuadro directivo en los negocios familiares, un nuevo nivel de participación que aumenta la complejidad y la fuerza de sus contribuciones para el éxito y la continuidad de la empresa familiar. Sin embargo, toda evolución supone nuevos retos y oportunidades de desarrollo (Ceja, 2008).

1.3.3. El rol de la mujer en las Mype

Un 79.5% de estas Mype se encuentra en el interior del Perú, siendo las regiones con mayor preponderancia: Puno, Piura, La Libertad, Cusco y Junín.

El 20.5% restante se ubica en Lima. Por sectores y edad. A nivel sectorial de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) 2017, las actividades económicas con mayor presencia de mujeres que conducen un emprendimiento son: comercio (39.6%), agropecuario (27.1%), servicios (25.8%), manufactura (7.5%), entre otros. La ministra de la Producción, Lleneke Schol, informó que al cierre del 2018 el número de micro y pequeñas empresas (mypes) lideradas por mujeres alcanzará los 1.3 millones, que significará un crecimiento importante durante los últimos años.

“Solo este año se crearían más de 31,000 (mypes) lideradas por emprendedoras”, sostuvo Schol en la víspera del Día Internacional de la Mujer, que se celebra cada 8 de marzo.

Con información disponible hasta el año pasado, la ministra precisó que existe una gran heterogeneidad en cuanto a la distribución geográfica del número de emprendedoras que dirige una Mype.

La titular del Produce también indicó que la edad promedio de las emprendedoras es de 46 años, siendo menor en dos años al promedio de los hombres emprendedores (48 años). En la data desagregada también se establece que el 9.8% de las emprendedoras tiene una edad menor a 29 años; el 42.4% entre 30 y 44 años; un 39% entre 45 y 64 años; y el 8.8% restante es mayor de 64 años (Enaho, 2017).

De forma paralela al fenómeno de la competitividad y el afán por reducir los mercados informales, surge la feminización del mercado de trabajo. Al respecto, adoptamos la conceptualización de Standing, quien postula que el mercado se ha “feminizado”, debido a que se dio la masiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, la cual a su vez estuvo acompañada, justamente, de la tendencia mundial hacia la desregulación del mercado laboral y precarización del empleo (Gianotti, A. L, 2017).

1.4 Liderazgo

De acuerdo con Ahumada (2004), el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional. Por lo tanto, aquellas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global. Esta evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho que acusa que

deban competir con otras es un aspecto que hace que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en "uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual". Es así como, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

Ahora bien, liderazgo se entiende como la "capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas" pero independientemente de la conceptualización de éste el tema del liderazgo es uno de los que más investigación ha generado en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, debido a su consideración como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas. Por ejemplo, en una revisión llevada a cabo mediante el administrador de datos EBSCO, utilizando las palabras claves "*leadership*" y "*psychology*", limitando la búsqueda sólo a las revistas científicas del año 2003 a la fecha, se encontraron 1.751 referencias al tema.

Por otra parte, son muchos los autores que han proporcionado una perspectiva sobre el tema, especialmente en relación con la capacidad de poder distinguir, por una parte, a los líderes de los que no lo son y, por otra, a los líderes eficaces de los ineficaces. En este sentido, una de las tipologías más aceptadas al respecto es clasificar al liderazgo en transformacional y transaccional. (Cuadra A, 2007).

1.4.1. Liderazgo emocional

El modelo del liderazgo emocional (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, etc.) parte del supuesto de que la inteligencia emocional de quien dirige a otras personas (autoconciencia, empatía, etc.) es fundamental para que el logro de metas se realice en un contexto humano, humanizante y respetuoso con el entorno. La característica fundamental del liderazgo emocional es que, quien lidera, se orienta al logro de metas

respetando a las personas, y que aun teniendo más poder o más recursos, en lugar de abusar o caer en posiciones paternalistas, pone las condiciones para que, quienes de él o ella dependen, amplíen sus recursos y capacidades para pensar por sí mismos y para mantener relaciones dignas e igualitarias. Ya Pablo Freire, años antes del desarrollo de este modelo, proclamaba que quien no deja "ser" plenamente a los demás, tampoco puede llegar a "ser" plenamente (quien aliena, se aliena). El liderazgo emocional tiene que ver con la decisión de pensar y hacer pensar, de pensar juntos: "No pienso auténticamente si los otros no piensan también. Simplemente, no puedo pensar por los otros, ni para los otros ni sin los otros" (Freire, P. 1992).

1.4.2. Liderazgo Femenino

A pesar de haberse avanzado mucho desde que en la década de los sesenta y setenta surgieran en Estados Unidos medidas legales para contrarrestar la discriminación por razones de sexo, raza o religión, aún es común ver y oír cómo las mujeres se ven obligadas a tener que elegir entre proyectar una carrera o formar una familia. En este contexto urge a los Gobiernos, las organizaciones, las familias, los medios de comunicación y el mundo académico trabajar conjuntamente para paliar un problema cada vez más acuciante. Con esta finalidad se presenta el índice I-WIL (IESE-Women in Leadership), un estudio que analiza el liderazgo femenino y la igualdad de oportunidades en 34 países de la OCDE, comparando la situación actual (2018) con la que existía en 2006.

El estudio, patrocinado por Cellnex Telecom y codirigido por Nuria Chinchilla, profesora del IESE y titular de la Cátedra Mujer y Liderazgo, y Esther Jiménez, decana de la Universidad Internacional de Catalunya (UIC) y profesora del IESE, se centra en cuatro dimensiones: personal, política, empresarial y social, a partir de diecisiete indicadores. Los países nórdicos, una vez más, son el referente en liderazgo femenino e igualdad de oportunidades para las mujeres, países donde las ayudas por parte de la Administración son muy potentes, tal y como señalan Nuria Chinchilla y Esther Jiménez, "Se puede trabajar fuera de casa y tener muchos hijos porque hay ayudas y la corresponsabilidad es un tema más que incorporado en las familias".

Pero no es el único motivo ya que en países como Estados Unidos no tienen bajas por maternidad y sin embargo su tasa de natalidad no baja del 2% y encabezan el ranking femenino en directivas. "Su baza son los valores, apunta Nuria Chinchilla, "en España el

concepto de familia estaba ligado al franquismo y se ha quedado como una idea política falsa en la que la familia se considera algo particular, y cuando aparece como elemento en el que invertir se hace en proporciones ínfimas con respecto al resto de Europa". Según las autoras del estudio, en el que España ocupa el 8º lugar en liderazgo femenino, "el concepto de familia se ha manipulado tanto políticamente que ha pasado a ser un asunto personal en una sociedad donde sólo se valoran los conceptos individuales", lo cual ha supuesto un descenso de la natalidad hasta niveles que hacen peligrar el reemplazo generacional necesario para mantener el nivel de bienestar actual. Este abandono institucional, unido a las jornadas laborales eternas y la rigidez empresarial, generan en las personas un verdadero conflicto entre el trabajo y la vida personal y familiar. "La familia impacta negativamente en la mujer española, señala Esther Jiménez, porque el hecho de tener hijos la penalizada. Pero no es así en el norte donde las tasas de fertilidad son las más altas y también las de actividad femenina. Y es que una cosa y la otra no están enfrentadas, lo que hace falta es cambiar las estructuras y la cultura para que la incorporación no suponga un suicidio social". (Especial Directivos, 2018: 34-38).

1.4.3. Liderazgo Femenino en la Empresa Familiar

Numerosos estudios nos muestran que el liderazgo femenino puede llegar a ser una importante fuente de ventaja competitiva para las empresas familiares. Veamos por qué.

- El liderazgo femenino tiende a ser naturalmente transformacional: Numerosos estudios han demostrado que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden naturalmente a ser líderes transformacionales, proporcionando visión y sentido de la misión de la organización, transmitiendo los valores y el orgullo de pertenencia al proyecto empresarial, y ganándose la confianza de sus colaboradores. (Burke S ,2001, pp.244–256).
- El liderazgo femenino fomenta la cooperación: En general, el liderazgo femenino tiende a ser conciliador, comprensivo, flexible y cooperativo en sus relaciones interpersonales. Estas “cualidades femeninas” pueden traducirse en numerosas ventajas competitivas para las empresas familiares, donde el intercambio de información, el desarrollo positivo de relaciones interpersonales, el

empoderamiento de los miembros de la familia y empleados, y la toma de decisiones colectivas son habilidades clave para perdurar en el tiempo. Según un estudio realizado por el Center for Women's Business Research Center for Women's Business Research. (2002) en Estados Unidos, el liderazgo femenino es menos jerárquico y escucha las opiniones de sus colaboradores antes de tomar una decisión, actitud que fomenta una cultura de colaboración, confianza y que contribuye el éxito de las familias empresarias (Brush, C. ,1992, p.5–30).

- El liderazgo femenino promueve el bienestar: El enfoque del liderazgo femenino es especialmente positivo para la gestión de la empresa familiar pues, según investigaciones científicas, las mujeres en posiciones de liderazgo tienden naturalmente a ocuparse tanto del bienestar de la empresa como del bienestar de la familia, al fomentar la cohesión y la armonía de sus colaboradores (Salganicoff, M., 1990, p.125–138).
- El liderazgo femenino actúa como salvavidas en tiempos de crisis: En momentos de crisis, se ha demostrado que las mujeres son naturalmente capaces de gestionar el estrés, asumir la responsabilidad de sus propios errores y promover un clima de confianza entre sus colaboradores. Es lo que los expertos llaman la asociación “think-crisis-think female” o “piensa en crisis- piensa en femenino” durante situaciones límite. (Ryan, M., 2011, p. 470).
- El liderazgo femenino impulsa la filantropía: La presencia de mujeres en consejos de administración suele estar relacionada con una serie de consecuencias positivas, entre las que destacan un mejor desempeño organizacional, mayor número de prácticas éticas y más interés por la responsabilidad social corporativa. El liderazgo femenino suele caracterizarse por la empatía y una actitud conciliadora y colaborativa, lo que lleva a muchas mujeres en posiciones de liderazgo a impulsar labores filantrópicas o sociales. (Joy L, 2007).

1.5 Sector Comercio

Este sector de la economía agrupa a las empresas que se dedican a la venta y distribución de bienes y productos al por mayor o minorista en centros comerciales, plazas de mercado, entre otros espacios. El sector comercio peruano (mayorista y minorista) alcanzará un crecimiento de 3,2% al cierre del 2018, un nivel que será superior al promedio proyectado para América Latina (3,1%), estimó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (Iedep) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

César Peñaranda, director del Iedep, dijo que el crecimiento del sector comercio será sustentado por la recuperación del consumo privado, cuyo avance sería de 3,6% en el 2018. Otros factores que contribuirán al dinamismo de dicha actividad serán el crecimiento del empleo, la mejora del ingreso mensual en zonas urbanas y la tendencia al alza del crédito de consumo, sostuvo Peñaranda.

En los últimos cinco trimestres, el PBI del sector comercio mostró un crecimiento acelerado, dijo la CCL. Dicho avance también es resultado de la evolución de la demanda interna, que, si bien en los últimos cuatro años ha registrado un crecimiento por debajo del 3%, se prevé para el 2018 una proyección al alza de 4,4% y de 4,5% para el 2019. La CCL dijo que el sector comercio representa alrededor del 10,8% del PBI peruano.

También es de suma importancia para la generación de empleo. Peñaranda resaltó que un mejor desenvolvimiento del sector comercio favorecerá la recaudación tributaria. "El IGV generado en el sector comercio creció en 9,3% y 16,6% durante los dos primeros trimestres del presente año, respectivamente. Este resultado es muy importante si tomamos en cuenta que entre el cuarto trimestre del 2016 y el tercer trimestre del 2017 la recaudación tributaria del sector había disminuido", anotó el director del Iedep (El comercio, 2018).

2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento de la investigación

2.1.1 Propósito de la investigación

Con esta investigación se busca determinar en qué medida el liderazgo emocional femenino influye en la sostenibilidad de las de las empresas familiares Mype con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima-Perú. También se busca conocer cuán importante es el liderazgo emocional para lograr la trascendencia en las generaciones continuas, las ventajas y/o beneficios que trae consigo, así mismo verificar cuán importante es la posición de la mujer en las empresas familiares.

2.1.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva-explicativa porque va a identificar y describir los factores que componen el liderazgo emocional y el liderazgo femenino y va a explicar su influencia en la sostenibilidad de las empresas familiares mypes que tienen presencia en el sector comercio para más de diez años.

Basados en la teoría fundamentada, durante la investigación se va construyendo una teoría que explique la influencia del liderazgo emocional femenino en la sostenibilidad de las empresas mypes con una antigüedad mayor a diez años en el sector comercio de Lima-Perú.

La presente investigación se sustenta en la información recogida a través de las entrevistas en profundidad el cual se ha escogido como herramienta para la recolección de datos cualitativos.

2.1.3. Preguntas de investigación

Se realizará una serie de preguntas con el objetivo de conocer la apreciación de los miembros de las empresas familiares basados en los temas de liderazgo y sostenibilidad.

- ¿Cómo influye el liderazgo emocional en las empresas familiares MYPE con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima?
- ¿Cómo influye el liderazgo femenino en las empresas familiares MYPE con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima?
- ¿Cómo influye la relación entre el liderazgo emocional y el liderazgo femenino en las empresas familiares MYPE con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima?
- ¿Cuáles son los factores relevantes que influyen en la sostenibilidad de las empresas familiares MYPE con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio en Lima?
- ¿Cómo influye la relación entre el liderazgo emocional femenina y los factores relevantes que intervienen en la sostenibilidad de las empresas del sector comercio en Lima?

2.2 Contexto

En este punto se presentan las observaciones realizadas antes, durante y después del desarrollo del levantamiento de información a través de las entrevistas que se llevaron a cabo a los diferentes segmentos objetivos realizados en sus centros de labores para el caso de los gerentes varones, los especialistas e hijos, mientras que en algunas entrevistas realizadas a las esposas de los gerentes nos atendieron en su hogar, todos ubicados en los distritos del cono norte y cono sur.

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo

Tabla 1

Descripción del contexto interno y externo

	Contexto/ Segmento	Gerentes de Empresas Familiares MyPE Varones	Mujeres casadas con gerentes empresas familiares MyPE	Especialistas: Psicólogos Organizacionales, Coach, BP RR. HH	Hijos que laboran en las Empresas familiares MyPE
		Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Observaciones antes de la entrevista	Contexto Interno	Todos los entrevistados de este segmento eran personas conocidas a nuestros amigos y/o familiares por lo que nos trataron con bastante confianza y buena disposición	Las entrevistadas mostraron mucho interés en este tema de empresas familiares. Fueron muy colaboradoras y muchas de ellas compartieron alguna anécdota o experiencia de vida dentro de la entrevista.	Los entrevistados son un grupo de especialistas que abarcan distintas carreras como son abogados especializados en empresas familiares, psicólogos organizacionales, coach y Business Partner en RR.HH. La mayoría nos aceptó hacerles las entrevistas en las oficinas donde ellos laboran que se ubican en los distritos de San Isidro y Surco.	Los entrevistados eran jóvenes y adultos de ambos sexos femeninos y masculinos mayores de edad en su mayoría técnicos o bachiller de la universidad o instituto de las carreras de administración de empresas, marketing, derecho, etc. que fueron incluidos en nuestra investigación. Para esto solicitamos a sus padres en algunos casos nos puedan apoyar para que ellos también intervengan.

Observaciones durante la entrevista	Contexto Externo	Los lugares donde ellos tienen sus oficinas, talleres, centro de operaciones se encuentran en los conos sur y norte de Lima. Por tal motivo tuvimos que movilizarnos desde muy temprano para poder conseguir la información.	Los lugares donde ellas, nos atendieron es en su casa. Donde viven con sus esposos e hijos. A parte de involucrarse en la empresa familiar ellas también cuidan a sus hijos, cocinan y hacen otras tareas.	Los lugares eran propicios para una entrevista estos eran ambientes tranquilos, cómodos y silenciosos.	El lugar donde los entrevistamos en su mayoría fue en una oficina pequeña administrativa dentro de la empresa familiar. Los encontramos en sus labores diarias.
		Las entrevistas se realizaron en sus centros de trabajo y estuvimos presentes en el lugar minutos antes de la hora pactada para las entrevistas.	Las entrevistadas se sintieron satisfechas de habernos podido ayudar y formar parte de esta investigación.	Los entrevistados conocían del tema de empresas familiares por lo que fueron explayándose en el tema a profundidad.	Los entrevistados se sintieron tranquilos con la entrevista. Mostraban su curiosidad por lo que cuando no comprendían algo nos consultaban para poder brindar una respuesta adecuada.
		Se presentaron interrupciones por parte de los clientes que se acercaban a consultar sobre sus productos.	Cuando comunicaban sus sentimientos eran muy emocionales. alguna de ellas derramo algunas lágrimas al recordar un pasaje de su vida en la empresa familiar. Ellas nos brindaban consejos de vida al terminar las entrevistas.	No se presentaron ningún tipo de interrupciones, ni siquiera de teléfonos celulares ya que nos indicaron que no deseaban ningún tipo de interrupción.	No se presentaron ningún tipo de inconvenientes. Aunque si se escuchaban conversaciones o murmuraciones por parte de sus padres que también estaban presentes en las entrevistas.

Observaciones después de la entrevista		Pudimos observar que los entrevistados se mostraron serios cuando mencionamos la palabra conflictos familiares.	Pudimos observar que las entrevistadas eran muy fluidas al responder las preguntas y la entrevista se desarrolló con tranquilidad. Ellas alardeaban lo que pudieron conseguir por su influencia en la empresa familiar y nos llevaron a conocer parte de su local comercial.	Los especialistas entrevistados manifestaron su agradecimiento y se sintieron halagados por haberlos considerado parte de esta investigación.	Se mostró gran interés por parte de los entrevistados con referencia a las empresas familiares en Perú y nos mencionaron que nunca habían participado de una entrevista como la que nosotros hicimos.
Percepción de la entrevista		El espacio para realizar las entrevistas fue en su centro de labores por lo que tuvimos en algún momento que parar con la entrevista debido a la consulta que tenían los clientes. Pero aparte de eso no tuvimos mayores inconvenientes. Existió buena disposición por parte de ellos.	Las condiciones para realizar la entrevista fueron óptimas. No se presentaron mayores barreras, la disposición fue muy buena. Nosotras y las entrevistadas nos sentimos en confianza.	Las condiciones donde se realizaron las entrevistas fueron las óptimas. Nuestros entrevistados se sintieron cómodos y no se presentó ningún inconveniente.	La entrevista se realizó con bastante naturalidad y ellos tuvieron bastante disposición para responder nuestras preguntas.

Fuente: Creación propia.

2.3 Muestra

2.3.1 Descripción de la muestra

Para determinar la muestra, basados en la teoría fundamentada, se realizó un análisis de las personas involucradas dentro de la población en general que tienen relación directa con esta investigación.

Es así como se determinó una muestra de 22 personas que se agruparon en cuatro segmentos como se detalla en el punto 2.4.3. Los entrevistados comprenden entre las edades de 25 a 60 años.

Se ha determinado una muestra no probabilística debido a que los elementos de esta investigación se basan en las experiencias de la empresa familiar con las que se realizarán un análisis de datos.

2.4 Diseño o abordaje (recolección de datos)

2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista en profundidad

La técnica de investigación que se ha utilizado es la entrevista semi-estructurada ya que esta ofrece mayor flexibilidad para poder incluir temas adicionales. Durante las entrevistas suelen salir temas que enriquecen a la investigación.

Para iniciar las entrevistas en profundidad se siguió la siguiente pauta desde el inicio hasta finalizar la investigación. Cabe mencionar que se debe mantener la confidencialidad de los datos personales e información recopilada. (Ver Anexo 2).

2.4.2 Guía de preguntas

La guía de preguntas que se ha trabajado tiene como finalidad establecer los puntos que se tratará en esta investigación, (ver Anexo 2). Se tendrá presente que, al momento de realizar

las entrevistas, en algunos casos estas podrían ampliar sus respuestas y darnos nuevos puntos a tratar.

2.4.3 Segmentos

Los segmentos para el levantamiento de información a partir de las entrevistas en profundidad son (4) y son los siguientes:

- Segmento 1: Gerentes de empresas familiares MYPE varones del sector comercio Lima. (6 entrevistados)
- Segmento 2: Mujeres casadas con fundadores de empresas MYPE. (5 entrevistadas)
- Segmento 3: Especialistas (Psicólogos organizaciones, coach ontológicos, abogados de empresas familiares y business partner en RR. HH) (5 entrevistados)
- Segmento 4: Hijos e hijas que laboran en las empresas familiares MYPE del sector comercio Lima. (6 entrevistados)

2.4.4 Categorías

Los temas que se tratarán se agruparán de la siguiente manera:

- Categoría 1: Empresa Familiar MYPE
- Categoría 2: Liderazgo emocional
- Categoría 3: Liderazgo femenino
- Categoría 4: Sostenibilidad Empresarial

2.4.5 Instrumentos de investigación

El instrumento que estamos utilizando en esta investigación son la guía de preguntas la cual nos permitirá recabar información general y específica.

2.5 Procedimiento

Las entrevistas se realizaron en los locales de los gerentes de las empresas familiares, en el centro de labores de los especialistas y en algunos hogares donde nos atendieron las esposas de los gerentes.

Por último, antes de la entrevista se les comunica a los entrevistados que la información que ellos nos brinden se usará con fines educativos y que su información personal se mantendrá en el anonimato.

2.5.1 Matriz de procesamiento

Tabla 2
Matriz de procesamiento

SEGMENTOS / CATEGORIA	Gerentes de empresas familiares MYPE varones del sector comercio Lima	Mujeres casadas con fundadores de empresas MYPE Gerentes de empresas	Especialistas	Hijos e hijas que laboran en las empresas familiares MYPE del sector comercio Lima
	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4
Categoría 1 Empresa Familiar MYPE	En su mayoría la cabeza de las empresas y fundadores son varones, que ya mantienen una visión de la empresa de antepasados.	Se le considera como la mano derecha, la que brinda mayor soporte a la cabeza en todos los ámbitos y con todos los miembros.	En su mayoría, coinciden que debe haber una mejor forma de comunicación y que esta debe ser horizontal para que pueda operar un buen clima laboral y este sea beneficioso para todos.	Están comprometidos en el negocio familiar, porque saben que ellos serán los siguientes legados y que dependerá mucho de todos para que este genere frutos y puedan crecer dentro de ellos.
Categoría 2 Liderazgo emocional	Saben el concepto, pero no lo practican como debería ser.	Cuentan con estas habilidades que son clave para liderar en la empresa.	Todos mencionan que estas cualidades están sistemáticamente perfilados a resultados exitosos para las empresas familiares.	Ayudar a desarrollar estas habilidades para que puedan comprender y analizar mejor las necesidades del negocio.
Categoría 3 Liderazgo femenino	Reconocen la labor de las mujeres y es reconocido porque son su gran apoyo tanto en el ámbito laboral y familiar, que es un gran cargo de por sí.	Son conscientes de las grandes barreras que tienen que afrontar a lo largo de sus carreras para poder destacar y desarrollarse en la empresa.	Consideran que las mujeres reflejan un alto nivel en esta habilidad y que es fundamental para el crecimiento de la empresa.	Los hijos ejercen el liderazgo mediante la influencia que tienen las madres hacia ello, y no a través por parte de alguna autoridad directa.
Categoría 4 Segunda generación	Apoyan a sus descendientes para que puedan aprender y crecer.	Muy aparte de ser de mucho apoyo, algunas sienten que pierden ese vínculo o el título de ser madre con ellos y que se entregan al trabajo por completo.	A veces no son escuchados por sus padres, recomiendan apoyarlos y siempre tener feedback con ellos.	Platican con sus papas, cualquier idea se las comentan y todo lo que piensan se lo transmiten, aunque a veces ellos sienten que ni los escuchan, ni los entienden.

Fuente: Creación propia.

2.5.2 Aspectos positivos y negativos

Tabla 3

Aspectos positivos y negativos-Segmento 1

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 1: Gerentes de empresas familiares Mypes varones del sector comercio Lima.	
<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que sus esposas son piezas fundamentales dentro de la empresa familiar. • Se sienten agradecidos con sus esposas por cumplir su rol de madre/ esposa y trabajadora en la empresa familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • No conocen la terminología de empresa familiar a diferencia de sus esposas. • En su mayoría trabajan en la parte operativa de la empresa familiar y no en la parte de dirección. • La comunicación con sus colaboradores y/ familiares (hijos) es vertical.

Fuente: Creación propia.

Tabla 4

Aspectos positivos y negativos-Segmento 2

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 2: Mujeres casadas con fundadores de empresas Mypes Gerentes de empresas	
<ul style="list-style-type: none"> • Se sienten orgullosas del crecimiento de la empresa familiar y consideran que esto se debe a un trabajo de equipo. • Consideran que los valores que le inculcaron a sus hijos se ven hoy en día reflejado en la continuidad de la empresa familiar. • La comunicación que establecen ellas con los miembros de la familia se realizan con frecuencia y de manera horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el aspecto de la motivación a los colaboradores no tienen un plan anual definido a desarrollar. • No cuentan con tecnología para el manejo de la empresa, en su mayoría todo es apuntado en papeles.

Fuente: Creación propia.

Tabla 5

Aspectos positivos y negativos-Segmento 3

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 3: Especialistas (Psicólogos, coach, especialista en empresas familiares)	
<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que las empresas familiares son fortalecidas por la presencia de los padres fundadores. • Las madres transmiten valores que son importantes tanto en la niñez de sus hijos como en la sostenibilidad de la empresa familiar. • El rol que ejerza la mujer, según los acuerdos entre ella y los demás miembros de la familia. • Puede ser quien dirige, desde un modelo de "matriarcado" o acompañe la gestión del varón o varones de la familia: "patriarcado". 	<ul style="list-style-type: none"> • No tenemos aspectos negativos.

Fuente: Creación propia.

Tabla 6

Aspectos positivos y negativos-Segmento 4

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 4: Hijos e hijas que laboran en las empresas familiares Mypes del sector comercio Lima.	
<ul style="list-style-type: none"> • Se sienten contentos de pertenecer a la empresa familiar y en algunos casos administran las sedes del negocio de la familia. • Reconocen que la labor de sus madres, tías y esposas han sido importantes para su crecimiento personal y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que aún les falta mucho por hacer dentro de la empresa familiar. Uso de redes, crear marcas empleadoras, etc. • Muchas de las ideas que les plantean a sus padres son cuestionadas esto se debe a que sus padres fueron empíricos en el negocio.

<ul style="list-style-type: none"> • Interiorizan que el sacrificio de sus padres hoy se ve reflejado en los estudios que les han dado a ellos. • Los hijos observaron el gran sacrificio que hicieron sus padres y valoran lo que han conseguido. 	
--	--

Fuente: Creación propia.

3 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

3.1 Matriz de resultados en profundidad

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad realizadas a los segmentos establecidos.

3.1.1 ¿Cómo influye el liderazgo emocional en las empresas familiares MYPE del sector comercio en Lima con un periodo de diez años de antigüedad?

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los diversos segmentos se obtiene que la influencia del liderazgo emocional tal como lo menciona Daniel Goleman(2006) se ve reflejada a través de la empatía, habilidades sociales y motivación; siendo esta última, la de mayor relevancia ya que es muy considerado por las empresas familiares MYPE entrevistadas y que también según Stuart L.(2005) considera como aspecto importante la comunicación asertiva lo cual actualmente lo manejan entre los miembros de la empresa para poder solucionar conflictos.

(...) Mi esposa organiza los paseos anuales y otras actividades en fechas festivas (día del padre, madre, trabajador, etc.), nuestros trabajadores son muy cercanos a nosotros, hemos generado lazos fuertes sin que esto perjudique el avance de la empresa (...) (Gerente de Empresa Familiar MYPE)

(...) Llevamos a cabo reuniones antes de iniciar nuestras labores diarias, muchas de estas reuniones donde conversamos son para evitar los malentendidos y dejar por escrito los errores para que no se vuelvan a cometer (...) (Esposa de gerentes de Empresa MYPE)

(...) Los miembros que gobiernan la empresa deberán "contagiar" su entusiasmo y replicar en cascada a los niveles más operativos. Los incentivos emocionales o económicos (asignar bonos por logro de objetivos) para que los trabajadores se sientan reconocidos o valorados y, por ende, se comprometan mejor con los objetivos de la empresa con el fin de dar de sí su mejor desempeño (...) (Coach Ontológica)

(...) Mi madre siempre está atenta a como nos sentimos, si estamos preocupados. ¿Nos dice que te sucede? Como puedo ayudarte y no solo conmigo sino con todos. Considero que si nosotros nos sentimos bien. Nuestros clientes también los estarán. (...) (Hijo de gerentes de Empresa MYPE)

Se pudo evidenciar que actualmente las empresas en su mayoría están manejando más el tema de liderazgo emocional poniendo en práctica en sus empresas familiares, y como resultado han demostrado un mejor clima organizacional y un buen manejo de conflictos.

3.1.2 ¿Cómo influye el liderazgo emocional en las empresas familiares MYPE del sector comercio en Lima con un periodo de diez años de antigüedad?

Después de haber entrevistado a los diversos segmentos podemos detallar que la influencia del liderazgo femenino se ve reflejada a través de las siguientes características tal como lo explica Brush (1992): Orientación a las personas, tendencia a la cooperación, capacidad de actuar en muchas direcciones y predominio emocional. Se observó que los miembros de la empresa familiar tienen definido el rol y la influencia de la mujer dentro de la empresa.

(...) Mi esposa y nueras son muy sociables con los trabajadores, proveedores y otros. Ella todo lo puede solucionar tiene apertura con sus hijos y conmigo es mi soporte y una persona en la que puedo contar siempre (...) (Gerente de empresa familiar)

(...) Yo siempre les he asignado tareas a mis hijos desde pequeños. Ellos aprendieron de este negocio y converse con mi esposo para que ellos puedan estudiar y así sean mejores que nosotros. Con sus estudios pudieron continuar con el negocio de la empresa familiar. Me siento orgullosa de mis hijos (...) (Esposa de gerente de empresa familiar)

(...)La mujer va ser capaz de poder dar diferentes enfoques a un tema, además la diversidad de género que hay en una empresa siempre va resultar productiva, ya que van a ver diferentes enfoques, más ideas, va impactar positivamente en el clima laboral, las mujeres suelen tener más capacidad de adaptación, iniciativa, tenacidad y perseverancia porque ellas quieren desarrollarse de una manera continua en todos los aspectos de su vida ya sea personal como madre, hermana, mujer, pero también es muy importante para ellas el logro profesional(...) (Psicóloga organizacional)

(...) Mi madre es una persona influyente en mi desarrollo que me ha motivado a liderar este negocio ella tiene ese olfato para poder montar un negocio y desde que yo era pequeño me explicaba cómo era el mundo de los negocios y les ha atinado a muchas cosas (...) (Segmento 4 Hijo miembro de empresa familiar)

En los extractos de la información recopilada se puede observar como madres e hijos tienen un vínculo familiar muy fuerte. Los valores y la formación que las madres han transmitido a sus hijos han hecho que la empresa familiar pueda mantenerse sostenible.

(...) Eso es lo vital la formación en la casa para los valores y principios, de levantarse temprano ser puntual, hacer el trabajo con esfuerzo y esmero, ser atento, servicial, siempre tener alternativas de solución y todo esto se refleja en el campo laboral (...) (Segmento 4 Hijo miembro de empresa familiar)

(...) La participación y presencia de mi madre y tías han sido muy importante para que este negocio crezca. Ellas tomaron decisiones importantes para la empresa familiar (Segmento 4 Hijo miembro de empresa familiar)

3.1.3 ¿Cómo influye el liderazgo emocional en las empresas familiares MYPE del sector comercio en Lima con un periodo de diez años de antigüedad?

La relación que existe es que ya el tema de liderazgo emocional se está llevando a cabo cada día más y está siendo manejado en su mayoría por mujeres, en el cual el rol y desempeño de las mujeres dentro de estas empresas ha dado buenos resultados según lo observado, han tenido un crecimiento y tienen mapeado sus funciones, han logrado transmitir valores y la visión del negocio a todos los miembros y que ellos se sientan identificados.

Todos los encuestados coinciden que las mujeres reflejan un alto nivel para el manejo de liderazgo, y que esto es fundamental para un buen manejo en las empresas familiares, estas habilidades son más frecuentes en ellas que en hombres que ocupan puestos similares, el liderazgo femenino ha adquirido más relevancia en todos los sectores y que mediante estas entrevistas hemos podido notar que las mujeres son el respaldo y dan mucho apoyo para que las cosas funcionen correctamente en la empresa, ya que las mujeres y los varones siempre manejarán un trato diferente en contextos como en lo laboral, hogar y profesional.

(...) Es mi gran apoyo y respaldo, tienen una gran influencia hacia mi persona y resto del equipo (...) (Gerente de Empresa Familiar MYPE)

(...) Las mujeres suelen tener más capacidad de adaptación, iniciativa, tenacidad y perseverancia porque ellas quieren desarrollarse de una manera continua en todos los aspectos de su vida ya sea personal como madre, hermana, mujer, pero también es muy importante para ellas el logro profesional (...) (Psicóloga Organizacional)

(...) Soy una pieza elemental para que la empresa continúe. Yo soy el soporte emocional de mi esposo e hijos. Además, de ser madre y esposa trabajo en la empresa de la familia todos los días con el fin de que mis hijos continúen con esta

empresa que con tanto sacrificio hemos construido con mi esposo (...) (Esposa de Gerente de empresa familiar MYPE)

Observamos que la mujer es considerada como un pilar fundamental, por ello es que cada vez más mujeres se están incorporando a las empresas familiares, actualmente muchas de ellas se están desarrollando profesionalmente; llevaron estudios o están en proceso y aplican todos sus conocimientos, y sobre el rol del líder emocional muchos estudios demuestran que ya es nato para ellas ejercer esto.

(...) Sin el apoyo de ellas no hubiésemos crecido al ritmo que tenemos planeado. Actualmente ellas ven todo el negocio, analizan la carta que ofrecemos, buscan comprar un terreno. Tienen planes de crecimiento a través de las redes sociales, precio, promociones (...) (Hijo miembro de la empresa familiar)

Según las investigaciones los aportes de las mujeres serán complementarias con las de los hombres y su instinto será de gran ayuda para momentos de conflictos en familia, gestionará las crisis de manera positiva y generativa.

3.1.4 ¿Cuáles son los factores y cómo influye en la sostenibilidad de la empresa familiar MyPE del sector comercio en Lima con una antigüedad mayor a diez años?

Según las entrevistas todos manifestaron que el factor más relevante para la sostenibilidad es el buen mando del líder y su manejo de la comunicación entre los miembros, a veces en las empresas familiares suelen confundir temas familiares con el negocio, deben saber manejar las situaciones sin perjudicar a ninguna parte, y para ello las mujeres juegan un papel clave para el éxito de las empresas. Según las investigaciones los aportes de las mujeres serán complementarias con las de los hombres y su instinto será de gran ayuda para momentos de conflictos en familia, gestionará las crisis de manera positiva y generativa.

(...) Siempre las familias tienen conflictos nosotros hacemos mesas de dialogo. Mi madre y mis tías siempre nos enseñaron que todo se puede solucionar con el dialogo (...) (Hijo miembro de la empresa familiar)

El otro factor que manifestaron los entrevistados es el trato igual entre los miembros, dejando atrás las preferencias en trato y otros.

(...) Entonces para que haya continuidad debe haber una buena comunicación y confianza entre sus miembros y que tan confiable puede ser una persona dentro de esa posición para que pueda llevar acabo esos procesos de manera correcta y también que exista protocolos y reglas que la familia pueda manejar de cierta forma que no involucre entre el negocio y lo familiar (...) (Psicólogo organizacional)

(...) También va a ser importante el clima laboral, porque el bienestar de los trabajadores se va a reflejar también en el bienestar de la empresa, también la actualización constante de los trabajadores y de todos los involucrados, las capacitaciones que se les dé a ellos, ya que eso va a mejorar la calidad de trabajo (...) (Esposa de Gerente de empresa familiar MYPE)

Por otro lado, mantener involucrados a todos los miembros hace que se sientan comprometidos con el crecimiento de la empresa y pueda seguir trascendiendo.

(...) Para la continuidad siempre va a ser importante tener una visión a largo plazo, establecer metas a corto, mediano y largo plazo para que la empresa pueda ver a qué camino está yendo y que cambios tiene que hacer para que la empresa pueda seguir sus metas y objetivos (Hijo miembro de la empresa familiar)

(...) Los factores cruciales que considero son: la formación de una cultura basada en valores, la transmisión y coherencia de valores entre la toma de decisiones y el actuar, la capacitación constante de los miembros que participan activamente en el negocio, el manejo limpio y transparente de las finanzas y activos de la compañía, un claro sentido de servicio a la comunidad (a través del servicio o bienes que se ofrezcan); entre otros (...) (Gerente de Empresa Familiar MYPE)

(...) Mi mama siempre nos ha tratado igual a mí y mi hermana nunca he sentido ningún tipo de preferencia. Las tareas que nos encomendaban dentro de la empresa de la familia las debíamos cumplir ambos (...) (Hijo miembro de la empresa familiar)

(...) alguna vez pensé que mi hermano mayor ganaría un sueldo mayor solo por ser el de mayor edad y experiencia, Pero mis padres han asignado una pequeña escala remunerativa según las actividades que desempeñamos y nos sentimos a gusto con ello. En pocas palabras sentimos que existe equidad (...) (Hija miembro de la empresa familiar)

(...) Mis tías y mamá prometieron darnos una mejor educación a la que ellas recibieron. Así que mis primos y yo fuimos a la universidad. Ahora los conocimientos que hemos adquirido lo aplicamos en nuestra empresa familiar. (...) (Hijo miembro de la empresa familiar)

3.1.5 ¿Cómo influye la relación entre liderazgo emocional femenina y los factores relevantes que intervienen en la sostenibilidad de las empresas del sector comercio en Lima?

Después de haber entrevistado a los diversos segmentos podemos detallar que existe una relación directa entre el liderazgo emocional y los factores que intervienen para su sostenibilidad, como el manejo de conflictos familiares, comunicación horizontal, igualdad entre los miembros de la empresa familiar, empatía y otros.

(...) Nosotros como familia-empresa nos reunimos los domingos en las noches para poder revisar las ventas de nuestros locales y todo lo que ha sucedido durante la semana. Manejamos el tipo de comunicación asertiva, con críticas constructivas (...) (Gerente de Empresa Familiar MYPE)

(...) Nosotros separamos lo familiar de lo laboral. Nunca juntamos los problemas antes que nada lo conversamos. Este es un negocio que depende de nosotros y si

tenemos una mala relación no progresara (...) (Esposa de Gerente de Empresa familiar MYPE)

(...) La mujer puede ser el pilar (dirige y toma decisiones) o un gran soporte (apoyo) para los objetivos de la organización. Dependerá del rol que ejerza, según los acuerdos entre ella y los demás miembros de la familia. Puede ser quien dirige, desde un modelo de "matriarcado" o acompañe la gestión del varón o varones de la familia: "patriarcado"(...) (Abogada especialista en empresas familiares)

Mi mamá siempre nos ha tratado por igual a mí y hermanos nunca ha tenido preferencias, nos destinaba tareas de manera individual desde que éramos pequeños y nos enseñaba como debía llevarse el negocio, las ventas, recibir mercadería de proveedores y atención al público. Ella me predicaba con el ejemplo siendo una madre que se levantaba temprano con mucha energía y hacia distintas tareas. Había momentos que me ponía a pensar cómo puede hacerlo todo "Era un pulpo". (Hijo miembro de la empresa familiar)

Observamos que las mujeres se pueden desempeñar muy bien en cualquier área que se propongan, también en su mayoría nos indicaron que las mujeres son las más motivadoras en el negocio, nunca desean rendirse ante cualquier adversidad y siempre están causando buena imagen con el resto de los miembros, también tienen un mejor manejo de comunicación, siempre toman la iniciativa y quieren solucionar inmediato cualquier malentendido que se haya generado en la empresa convocando reuniones con todos los miembros, las mujeres tienen un gran manejo para estas habilidades a comparación de los hombres, tienen las claves necesarias como empatía y el buen manejo de conflictos.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Hallazgos

Durante la investigación se ha descubierto que las mujeres son el corazón de las empresas MYPE. Cuando se entrevistaron a las mujeres de la empresa familiar nos manifestaron que siempre involucraron a sus hijos e hijas desde pequeños al negocio de la familia. Ellas dividían sus labores de madre y trabajadora de la empresa familiar, recuerdan con melancolía y a la vez alegría el gran sacrificio que hicieron en el pasado y que ahora se ve reflejado en los frutos como son sus hijos profesionales al mando de las sedes de algunas de las empresas familiares.

Las mujeres que laboran en la empresa familiar Mype realizan diversas funciones, ellas no laboran en un área específica. Ellas dirigen las ventas, cobranzas, atención a los clientes, logística, etc.

También se halló que existen otros dos factores relevantes para la sostenibilidad de la empresa como son: La preparación de la siguiente generación (profesionalización), la planificación financiera y el desarrollo organizacional para una adecuada gestión.

4.2 Barreras

En primer lugar, una de las barreras que se presentaron fue la dificultad para obtener información por parte de las MYPE que necesitábamos entrevistar, debido a que la información que solicitamos era personal y delicada ya que en su mayoría se consultaba sobre la familia. Por este motivo recurrimos a nuestras amigas y familiares para que nos apoyen en la búsqueda de empresas MYPE en Lima. Una vez obtenidas las citas con los miembros de las empresas familiares, nosotros como entrevistadoras teníamos que recurrir a nuestras habilidades en comunicación para levantar la información explicando las preguntas en términos simples y estableciendo con ejemplos para poder conseguir las respuestas y analizarlas de manera objetiva.

Por otro lado, se encontró otra barrera al momento de concertar las entrevistas la empresa familiar se encontraba en su día de labores ya que ellos casi nunca toman un receso sino es solo para almorzar. Por este motivo, tuvimos que realizar preguntas puntuales que nos ayuden con la investigación.

4.3 Brechas

No se encontraron brechas para esta investigación.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hipótesis planteada:

“La influencia del liderazgo emocional femenino en la comunicación y la promoción de la igualdad entre los miembros que conforman la empresa familiar contribuye a la sostenibilidad de las empresas familiares Mype con más de diez años de antigüedad del sector comercio en Lima – Perú”

5.1 Conclusiones

1. Si ha sido posible validar nuestra hipótesis ya que los factores investigados son los más importantes para la sostenibilidad de las empresas familiares los cuales son mantener una buena comunicación y promover la igualdad entre los miembros, además hemos podido observar que los fundadores de la empresa han brindado educación superior a sus hijos para que ellos puedan continuar con la administración de los negocios de la familia empresaria.

2. Los hijos miembros de la empresa familiar son conscientes que el rol de la mujer en el hogar como madre y en la empresa como trabajadora ha sido de suma importancia para que ellos quieran continuar laborando en la empresa familiar. Reconocen que desde niños sus madres les inculcaron los siguientes valores como son: El respeto, la responsabilidad y la perseverancia para lograr los objetivos que se trazaron en la vida.

3. Las mujeres que forman parte de la empresa familiar fomentan la unión entre los miembros de hogar, también llegamos a la conclusión que si bien dentro de la empresa familiar no existe un cronograma específico implementado de actividades anuales es la madre y/o esposa quien promueve el buen clima laboral de la empresa mediante reuniones de integración con los miembros de la empresa familiar y trabajadores.

4. Los factores relevantes para que la empresa familiar trascienda es mantener una correcta y continua comunicación entre los miembros por tal motivo nos mencionaron nuestros segmentos 1 y 4 que semanalmente realizan mesas de diálogo donde llevan los conflictos familiares a solucionar, discrepancias entre decisiones importantes que deben tomar para la empresa, etc. La igualdad entre sus miembros, el trato igualitario que no existan preferencias, remuneración de acorde a las funciones que realiza cada miembro de la empresa familiar.

5. En el ámbito de la inteligencia emocional femenino podemos mencionar que las madres influyen positivamente en la empresa familiar ya que son empáticas, manejan sus emociones, motivan a los miembros de la empresa, cuentan con habilidades sociales que les permiten interactuar fácilmente. “La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables” Daniel Goleman.

5.2 Recomendaciones

A partir de los hallazgos, el marco teórico revisado y las conclusiones; se recomienda lo siguiente:

1. Las empresas familiares MYPE aportan en un gran porcentaje al PBI por ello es recomendable poder recopilar las buenas prácticas, que van a servir de guía para otros miembros de empresas familiares y estas puedan replicarlas en otras

empresas MYPE, así extenderán su permanencia en el mercado por su buen desempeño beneficiando a la sociedad y a la economía del país.

2. Generar mayor participación a los miembros de la segunda generación, que tengan conocimientos y se encuentren informados de los aspectos de la empresa, mantenerlos involucrados en el negocio familiar, brindarles muchas oportunidades de desarrollo dentro de ellas y apoyándoles con su crecimiento profesional.

3. Las empresas familiares MYPE deben implementar cursos de habilidades blandas para los gerentes varones de su empresa, somos conscientes que esto conlleva de una mayor inversión por lo que pensamos que el gobierno mediante el ministerio de la producción pueda brindar distintas capacitaciones y/o talleres para el crecimiento y mejora de la gestión de las empresas familiares MYPE.

4. Es importante el uso de la tecnología en las empresas familiares MyPE para la sostenibilidad a largo plazo del sector comercio. Por tal motivo recomendamos promover el uso de tecnología a todos los miembros.

5. Esta investigación se desarrolló en Lima- Perú. Distritos del cono norte y sur. Para otras futuras investigaciones se recomienda ampliar el estudio a otras áreas geográficas del Perú. Analizar los otros dos factores encontrados en la investigación como es la profesionalización y planificación financiera.

6. Es importante conocer cuáles son las causas reales de la baja participación de la mujer en cargos directivos dentro de las empresas.

7. Las mujeres que son parte de la empresa familiar deberían ser invitadas a dar charlas motivacionales a otras mujeres que están en el proceso de formar una MYPE. Para ampliar la red de contactos el ministerio de la mujer debería promover un networking de mujeres.

6 REFERENCIAS

- Aira, M. R. (2016) “*La Sucesión Exitosa En Las Empresas Familiares*”. Revista Orbis, 11(33), 82-104.
- Attias, Alberto (2014) “*El liderazgo femenino es el crecimiento del siglo XXI*”. Entre mujeres, Argentina.
- Avolio, Zhu, Koh, y Bhatia (2004) “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Blondel, C., & Niforos, M. (2013) “The Women of the Family Business”. In P. Fernández-Perez & A. Colli (Eds.) *The endurance of family businesses: A global overview* (pp.199-223). Cambridge University Press.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2006) *liderazgo emocional*. Deusto. Brush, C. (1992). Research on women business owners: Past trends, and new perspectives and future directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(4), 5–30.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001) Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5/6), 244–256.
- CAMARA DE COMERCIO DE LIMA (2014) “Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las empresas familiares” Recuperado de: <http://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/6978484/09/15/CCL-Mayoria-de-empresas-familiares-son-lideradas-por-varones.html>
- Ceja, L. (2008) “*El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible*”. Newsletter, 28, 1-4
- Confiep (2018) “Mujeres empresarias en la pyme impulsan en el desarrollo del país / Andina -Agencia Peruana de Noticias Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-confiep-mujeres-empresarias-la-pyme-impulsan-desarrollo-del-pais-702819.aspx>
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C (2007), pp.40-56. En: Revista Universum N° 22 Vol.2:40-56. Demsetz, 1983; Lansberg, 199; Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001; Shleifer y Summers, 1988. Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., & Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2)
- Díez Gutiérrez, Enrique Javier e Valle Flórez, Rosa Eva (2003) “El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas”. Universidad de León, España
- Eae Business School (2018) Retos directivos. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/>
- Encuesta Nacional de Hogares (2017) Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/dia-mujer-mypes-lideradas-mujeres-sumaran-1-3-millones-cierre-2018-228828>
- Esteban Chong (2013) Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú. Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- Gianotti Paredes, A. L (2017) La feminización de los regímenes laborales especiales en el Perú y su regulación: en búsqueda de un cambio (Tesis de Magíster en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Goyzueña Rivera, Samuel Israel (2013) modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.
- Guzmán Cuevas, J., & José Rodríguez Gutiérrez, M. (2008) comportamiento de las mujeres empresarias: Una visión global. *Revista De Economía Mundial*, 18
- Huapaya, A. (2007) MYPES: realidad, problemas y alternativas ineludibles de solución. *Revista Alternativa Financiera*, 4(4), 15-18.
- Joy, L, Carter, N. M., Wagner, H. M., & Narayanan, S. (2007) "The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards". Disponible en: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>.
- Korembli, S. (2011) ¿Cómo evitar el fracaso de las empresas familiares? *América Economía*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/>
- LA VOZ DEL INTERIOR (2012) La anticipación de lo obvio para fortalecer la sucesión. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1020765639?accountid=43860>
- Especial Directivos (2018) La flexibilidad, pieza fundamental del liderazgo femenino, p.34-38.
- Martínez-Jiménez, R (2009) Research on women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family Business Review*, 22, 53- 64.
- Mendiola, A., Aguirre, C., Campos, P., Cuadros, G., Lodwig, D., & Regis, (2016) Estructura alternativa de financiamiento de medianas empresas a través del mercado de valores peruano.
- Molero Alonso (2009) *"Mujer y liderazgo en el Siglo XXI"*. Ministerio de Igualdad, España.
- ONU Mujeres (2014) "Las mujeres en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones". Naciones Unidas.
- Pérez Porto., Merino M. (2009) recuperado de: <https://definicion.de/mujer/>
- Pérez, H., & Edgardo, W. (2017) influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la Mype en El Perú: empresas familiares del sector manufactura.
- Rowe, Barbara R.; Hong, Gong-Soog. (2000) "The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women". *Family Business Review*, vol. XIII, no.1.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011) Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96, 470–489.
- Salganicoff, M. (1990) Women in family business: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125–138.
- Sánchez López, J. A., & González Pérez, M. (2017) EMPRESAS FAMILIARES ¿ES VERDAD QUE SON COMPLICADAS? *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 12(1), 172-185.
- Sunat (2003) LEY DE PROMOCION Y FORMALIZACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>

7 ANEXOS

Anexo 1: porcentaje de representación de empresas familiares en el mundo – FFI
(2012): “Global data points”. The Family Firm Institute

País	Representación
Alemania	79 % de las empresas alemanas son familiares. Emplean a casi el 45 % de la población económicamente activa y generan casi el 40 % de la riqueza nacional.
Australia	67 % de las compañías australianas son familiares y 90 % son categorizadas como pequeñas (menos de 200 empleados).
Canadá	Cerca de la mitad de la fuerza laboral del país es contratada por empresas familiares, que aportan un 45 % del producto interno bruto (PIB). Eslovaquia: entre 80 y 95 % de las empresas pueden ser clasificadas como familiares.
Italia	73 % de las empresas son controladas por familias y emplean a más de la mitad de los italianos.
Noruega	Las empresas familiares constituyen alrededor del 66 % de las empresas privadas y crean alrededor del 40 % de los empleos y el 59 % de la riqueza del país.

Anexo 2: guía de encuesta

Buenos días. Mi nombre es (Geraldine Meza/ Dayana Villaizan) mucho gusto Sr/ Sra./ Srta. Somos tesistas de la UPC y actualmente nos encontramos realizando la investigación sobre la influencia del liderazgo emocional femenino en las empresas familiares MYPE del sector comercio en Lima-Perú.

Nuestro objetivo principal es obtener información relevante para poder validar la hipótesis que nos hemos planteado y es que la comunicación horizontal y la promoción de la igualdad entre los miembros que conforman la empresa familiar, son los dos factores críticos para la sostenibilidad de las empresas familiares MYPE del sector comercio en Lima. Por tal motivo, le pediré que pueda responder a las preguntas que le voy a realizar con toda tranquilidad, sin sentirse presionado. Además Ud. podrá decir su opinión libremente y adicionar si desea sus comentarios.

Cabe recalcar que toda la información que Ud. nos brinde será usada solo con fines educativos en esta tesis. El uso de la información es confidencial, por lo cual no se revelarán bajo ningún motivo los datos personales de Ud. y familiares, ruc de su empresa, giro del negocio, etc. Para fines de esta investigación usaremos una grabadora de voz que nos permitirá realizar una conversación rápida e interactiva ya que el tomar apuntes generará el uso mayor de tiempo para escribir las respuestas en un papel. Por tal motivo le pregunto. ¿Tiene Ud. algún inconveniente con que registre esta entrevista con una grabación de voz? Si, gracias procederé a grabar/NO, gracias entonces tomare apuntes en una agenda.

Gracias por el tiempo que Ud. amablemente nos está brindando.

Anexo 3: guía de preguntas

Nº	Categoría	Preguntas	Gerentes de Empresas Familiares Mypes Varones	Mujeres casadas con gerentes empresas familiares Mypes	Especialistas: Psicólogos, Entidades del Estado y Abogada especialista en empresas familiares, Couch	Hijos que laboran en las Empresas familiares Mypes	Razón de la pregunta
1	Empresa familiar MYPE	¿Nos podría contar un poco de la historia de su empresa? ¿A qué actividad se dedica la empresa?	Aplica	Aplica	No aplica	Aplica	Conocer si forma parte de la muestra que es sector comercio.
		¿Cuántos años tiene Ud.?	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Conocer si forma parte de la muestra que entrevistaremos de 25 a 50 años
		¿Cuántos años tiene Ud. laborando en esta empresa?	Aplica	Aplica	No aplica	Aplica	Conocer si trabaja en la empresa familiar.
		¿Qué posición o cargo ocupa Ud. en esta empresa?	Aplica	Aplica	No aplica	Aplica	Conocer si trabaja en la empresa familiar.
		¿Cuántos trabajadores laboran en esta empresa? ¿Cómo está estructurada la empresa?	Aplica	Aplica	No aplica	Aplica	Conocer si es una MYPE. Como está formada gerente (papa) o mama, etc.
		¿Tiene familiares laborando en la empresa? ¿Cuál es el parentesco consanguíneo que tiene con Ud. o el fundador?	Aplica	Aplica	No aplica	Aplica	Conocer cuántos miembros de la empresa familiar laboran en la empresa MYPE.
2	Liderazgo emocional	¿Cuál es el tipo de comunicación que se maneja con los miembros de la empresa familiar?	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Como se comunican los miembros de la empresa familiar (Comunicación asertiva, agresiva, etc.)
		¿Cómo maneja Ud. los conflictos familiares? Situaciones difíciles	Aplica	Aplica	No aplica	Aplica	Como se relacionan y/o buscan soluciones a los problemas los miembros de la empresa familiar.
		¿Considera Ud. que su empresa familiar es unida? Existe colaboración entre los miembros.	Aplica	Aplica	No aplica	Aplica	Conocer si hay unión familiar o cada uno de los miembros tiene interés distintos.
		¿De qué manera motiva a tu equipo de trabajo?	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Conocer si existe motivación intrínseca o extrínseca.

3	Liderazgo Femenino	¿Cuántas mujeres que tengan parentesco consanguíneo trabajan en esta empresa? Demostrar prevalencia	Aplica	Aplica	No aplica	Aplica	Conocer si las mujeres son parte de la empresa familiar.
		¿Considera Ud. que la participación activa de las mujeres en la empresa familiar es importante para su crecimiento y/o avance?	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Conocer la función de la mujer que cumplen dentro de la empresa familiar.
		¿Considera Ud. que el liderazgo que ejerce las mujeres dentro de su empresa es importante? Podría mencionar algún hecho que recuerde	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Conocer qué tipo de liderazgo manejan las mujeres de la empresa familiar.
		¿Considera Ud. que el rol de la mujer dentro de la empresa familiar es importante? Coménteme por favor algún hecho que recuerde.	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Conocer la función de la mujer que cumplen dentro de la empresa familiar.
4	Sostenibilidad Empresarial	¿Podría mencionar algunas fortalezas que tengan los miembros que conforman la empresa familiar que son fundamentales para la sostenibilidad?	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Conocer las habilidades con las que cuentan los miembros de la empresa familiar.
		¿Cuál es el aporte más importante que Ud. considera han brindado las mujeres para que la empresa sea sostenible?	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Conocer cuál ha sido el factor determinante que ha llevado a la empresa familiar a la segunda generación.
		Las decisiones importantes de la empresa ¿Son tomadas por algún miembro de la familia? ¿Quién es ese familiar y por qué?	Aplica	Aplica	No aplica	Aplica	Conocer quien maneja la empresa familiar desde adentro y no solo en papeles.
5	Inteligencia Emocional	¿Cómo es la relación entre los miembros que conforman la empresa familiar?	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Conocer si existe respeto entre los miembros.
		¿Uds. ¿Cómo familia tiene la capacidad de poder separar los temas familiares y laborales? Manejo de emociones.	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Conocer las habilidades blandas de los miembros de la empresa familiar.

Anexo 4: matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES DE ESTUDIO VARIABLE INDEPENDIENTE INDICADORES
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo influye el liderazgo emocional femenino en la sostenibilidad de las empresas familiares MYPE del sector comercio en Lima?	OBJETIVO GENERAL Analizar el liderazgo emocional femenino y su influencia en la sostenibilidad de las empresas familiares MyPE del sector comercio en Lima.	HIPOTESIS GENERAL El liderazgo emocional femenino es uno de los factores críticos para la sostenibilidad de las empresas familiares MyPE del sector comercio en Lima. // La comunicación, empatía, colaboración y unión que forman parte del liderazgo emocional femenino son los factores críticos para la sostenibilidad de las empresas familiares MyPE del sector comercio en Lima.	
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE
¿Cómo influye el liderazgo emocional entre los miembros de las empresas familiares MyPE?	Analizar el liderazgo emocional en los miembros que conforman las empresas familiares MyPE.	El liderazgo emocional en los miembros que conforman las empresas familiares MyPE.	
¿Cuál es la importancia de sostenibilidad para las empresas familiares MyPE?	Analizar la sostenibilidad de las empresas familiares MyPE en Lima.	Sostenibilidad de las empresas familiares MyPE en Lima.	
¿Cómo es el entorno familiar de la mujer que labora en la empresa familiar MyPE en Lima?	Analizar el entorno familiar de la mujer que labora en la empresa familiar MyPE exitosa en Lima.	El entorno familiar de la mujer que labora en la empresa familiar MyPE exitosa en Lima.	
¿Cuál es la participación de la mujer en las empresas familiares MyPE exitosas en Lima?	Analizar la participación de las mujeres en las empresas familiares MyPE exitosas en Lima.	La participación de las mujeres en las empresas familiares MyPE exitosas en Lima.	INDICADORES